



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO DO
GRUPO HOTELEIRO PORTUGUÊS HOTI HOTÉIS

ASEA PSENITINA LLOYD

NOVEMBRO-2018



MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO DO GRUPO HOTELEIRO PORTUGUÊS HOTI HOTÉIS

ASEA PSENITINA LLOYD

ORIENTAÇÃO:
PROF. DOUTOR PEDRO PICALUGA NEVADO

NOVEMBRO-2018

Agradecimentos

Esta fase só poderia ser concluída com a presença de pessoas muito especiais na minha vida.

Em primeiro lugar, o meu sincero agradecimento ao Professor Doutor Pedro Picaluga Nevado pelo cuidado, dedicação, apoio e força transmitida ao longo desta etapa.

Um agradecimento muito especial à minha família, em particular à minha mãe e à minha irmã, que todos os dias acreditaram em mim mesmo quando tudo parecia ser impossível.

A todos os meus amigos, obrigada pela motivação, paciência e incentivo.

Agradeço a todos os colaboradores e à administração do grupo Hoti Hotéis, pela oportunidade de crescer profissionalmente, em especial ao Dr. Ricardo Gonçalves e Dr. Vasco Malaquias de Lemos, pela colaboração, interesse e disponibilidade demonstrada.

Agradeço ainda, com especial relevo à minha mentora Cátia Lopes, por toda a disponibilidade e pelo conhecimento transmitido ao longo deste percurso.

A todos um muito obrigado.

Resumo

A internacionalização consiste num processo crescente e gradual, através do qual as organizações expandem os seus negócios externamente.

O presente trabalho de investigação analisa as escolhas que podem influenciar as tomadas de decisão sobre os modos de entrada nos mercados estrangeiros, no processo de internacionalização do grupo hoteleiro português Hoti Hotéis.

De modo a compreender os aspetos mais importantes do processo de internacionalização.

Para tal, esta investigação baseia-se numa revisão bibliográfica sobre as teorias que fundamentam a internacionalização. A metodologia utilizada para a recolha de dados consistiu numa entrevista semiestruturada à administração do grupo.

Dos resultados obtidos conclui-se que o método utilizado para a entrada nos mercados estrangeiros é influenciado maioritariamente, por fatores externos dos mercados do destino e por fatores internos à empresa e que são a imagem de marca. O prestígio e a notoriedade são atributos fundamentais para o estabelecimento de um contrato de franquia para o grupo em análise. O desejo de procurar novos mercados, novos recursos e ativos estratégicos são os principais motivos de internacionalização.

Palavras-chave: Processo de Internacionalização, Modos de Entrada, Estratégia, Hoti Hotéis, Meliá Hotels International.

Abstract

Internationalization consists of an increasing and gradual process through which an organization externally expands their business. This research examines the determinants that influence the decision-making about the entry mode into foreign markets in the internationalization process of Portuguese hotel group Hoti Hotéis. This dissertation aims to analyze the major reasons of internationalization.

For this purpose, this research is based on a literature review on the internationalization process. The methodology used in collecting data involved the application of an interview with the group management.

From the results it is concluded that the entry mode choice is mainly influenced by the company's internal and external factors related to the destination market. The brand image, prestige and reputation are key attributes for establishing a franchising contract for the hotel group in study. The desire to seek for new markets, new resources and strategic assets are the main reasons for internationalization.

Keywords: Internationalization Process, Entry Mode, Strategy, Hoti Hotéis, Meliá Hotels International.

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract.....	V
Lista de Figuras.....	VIII
Lista de Tabelas	IX
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	2
2.1 Internacionalização	2
2.2 Motivações para a Internacionalização	3
2.3 Modos de entrada.....	6
2.3.1 Os modos de exportação	7
2.3.2 Os modos contratuais	7
2.3.3 Os modos de investimentos	8
2.4 Setor Hoteleiro.....	10
3. Questões de investigação e Metodologia.....	11
3.1 Questões de Investigação	11
3.2 Metodologia	11
3.2.1 Tipo de Metodologia.....	11
3.2.2 Seleção do caso.....	12
3.2.3 Técnicas de recolha de dados.....	13
4. O caso do Grupo Hoteleiro Hoti Hotéis	13
4.1 O grupo Hoti Hotéis.....	14
4.1.1 Missão, Visão e Valores	18
4.1.2 Acordo de Cooperação com a Meliã Hotels Internacional.....	19
4.1.3 Desenvolvimento de Novas Marcas	20
4.2 Processo de internacionalização	20
4.2.1 Modelo	20
4.2.2 Etapas de internacionalização.....	21

4.2.3	Escolha do mercado.....	21
4.2.4	Modelo de gestão da atividade no mercado destino	22
4.2.5	Capacidade e Competências da organização	23
4.2.6	Estratégias Futuras	23
5.	Apresentação e discussão dos resultados	24
5.1	Motivações	24
5.2	Modo de Entrada	24
5.3	Questões	25
6.	Conclusões	28
6.1	Conclusões finais da investigação	28
6.2	Limitações do Estudo	29
6.3	Recomendações para investigação futura	30
7.	Referências Bibliográficas.....	31
8.	Anexos.....	36

Lista de Figuras

Figura I - Motivos para a internacionalização, modos e localização	7
Figura II - Classificação das formas de acesso de acordo com o grau de envolvimento e o grau de controlo das operações	12

Lista de Tabelas

Tabela I - Hotéis geridos pelo grupo Hoti Hotéis.....	22
Tabela II - Top 10 dos Grupos Hoteleiros em Portugal.....	23
Tabela III - Ranking dos Grupos Hoteleiros em Portugal.....	23

1. Introdução

A conjuntura atual, mais do que nunca, interpela as empresas a considerarem a sua internacionalização. Num mercado que é cada vez mais global, cheio de desafios e onde é necessário ser-se extremamente competitivo, muitas organizações são motivadas a equacionarem a expansão da sua atividade além-fronteiras.

Melhorar as margens e a rentabilidade da empresa, fugir à saturação do mercado nacional, explorar nichos de mercado, dar resposta a clientes globais, diversificar os riscos e potenciar economias de escala. Estes são os principais motivos que levam as empresas portuguesas a optar pela internacionalização dos seus negócios.

Este trabalho será estruturado em vários capítulos. A primeira parte consiste numa breve revisão de literatura que tem como objetivo principal analisar o tema de internacionalização, também como os modos de entrada e as principais motivações que levam a tomada desta decisão estratégica. Na segunda parte encontra-se a metodologia usada para este trabalho, que será um estudo de caso, do grupo hoteleiro português Hoti Hotéis através de uma análise de dados e das limitações encontradas durante o estudo deste trabalho. Para concluir, vamos englobar todos os aspetos mais importantes da dissertação.

2. Revisão de Literatura

2.1 Internacionalização

É grande o desafio vivido pelas organizações para fortalecerem-se e diferenciarem-se com vista a enfrentarem a complexidade das relações no processo de internacionalização (Eda Souza e Renato Fenili, 2011).

Mas o que é a internacionalização?

Os conceitos de internacionalização de empresas são diversificados e variam em função do foco que é dado nas suas conceções. Cita-se, por exemplo, a definição de Johanson e Vahlne (1990, p. 20), para quem internacionalização é o “[...] *processo de desenvolvimento de redes de relacionamento de negócios noutros países através de extensão, penetração e integração.*” Os fatores que contribuem ou motivam as organizações para se globalizarem, são abundantes e podem variar de um setor para outro e de uma organização para outra (Dewhurst, Harris, e Heywood, 2012).

Entre as diversas definições de internacionalização, podem ser destacadas as seguintes :

- Meyer (1996), define a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa desenvolve o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem ;
- Calof e Beamish (2003), referem que a internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, entre outros) aos ambientes internacionais;
- Freire (1997), considera que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.

Segundo Yip (2003), foram identificados quatro *drivers* da internacionalização.

O primeiro é identificado como *driver* de mercado. O segundo *driver* é o custo. As políticas do governo são identificados como o terceiro *driver* de internacionalização. E por último, a globalização, que exerce uma pressão

sobre as empresas para diversificarem as suas operações de um mercado para outro, como resposta à concorrência.

Enquanto o Khan (2005) identificou fatores tais como diferenças culturais, barreiras de língua, crenças religiosas, questões sociopolíticas, particularidade do ambiente de negócios, incluindo estilos de negociação tão importantes na tomada de decisões para que as empresas se internacionalizem.

A partir de 1990, um conjunto de mudanças no ambiente competitivo global, trouxe um novo tipo de Pequenas e Médias Empresas (PME) que, desde a sua criação, tem uma parte significativa das suas receitas provenientes das atividades internacionais (Knight & Cavusgil, 1996; Oviatt & McDougall, 1994). Este fenómeno tem recebido vários nomes, como os seguintes: *Born Globals* (BG), *International New Ventures*, a *Global Start-ups* e *Instant Internationals*, entre outros (Rialp & Knight, 2005).

Knight (1997), por sua vez, disse que "*Born Global* é definido como uma empresa que, desde sua fundação, procura a extrair uma parte substancial da sua receita com a venda dos seus produtos nos mercados internacionais". O autor aponta que os gestores dessas organizações veem o mundo como um mercado único e sem fronteiras.

Segundo o modelo de UPPSALA, criado por pesquisadores suecos em meados da década de 70 (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), descreve a internacionalização de uma empresa como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre um determinado mercado internacional de maneira incremental.

2.2 Motivações para a Internacionalização

A escolha do modo de entrada pode ser influenciada pela quantidade de recursos que a empresa disponibiliza na intenção de se comprometer com a expansão e na medida em que a mesma deseja ser operacionalmente envolvida (Johanson, Scholes, e Whittington, 2008). Assim sendo, a classificação das motivações propostas por Dunning (1981) assenta em quatro

principais motivos para o IDE¹: a procura de mercado (*market seeking*), a procura de recursos (*resource seeking*), a procura de eficiência (*efficiency seeking*) e a procura de recursos estratégicos (*strategic resource seeking*).

Figura I – Motivos de internacionalização, modos e localização

Motivo	Propósito	Alternativas ao IDE	Determinantes da internacionalização	Determinantes da localização
Procura de mercado	Explorar o potencial de comercialização num Mercado mais alargado no país receptor ou na região envolvente	Licenciamento e exportação	Barreiras governamentais (+), custos de transporte (+), facilidade de imitação (-), facilidade de proteger com patente (varia)	Dimensão do mercado receptor (+), taxa de crescimento do Mercado receptor (+), pode ser uma plataforma para a exportação (+), diferenças no custo do trabalho (+)
Procura de recursos	Aceder a certos recursos (genericamente definidos como a dotação natural do país)	Subcontratação internacional e comércio internacional	Especificidade dos recursos (+), incerteza (+), intangibilidade dos recursos (+), Complementaridade dos recursos (+)	Custo do recurso (-), Escassez do recurso (+), produtividade relativa do recurso (+)
Procura de recursos estratégicos	Absorver recursos a cujo acesso só é possível em proximidade e que não são passíveis de ser transferidos através de mecanismos de mercado	Alianças estratégicas e <i>joint ventures</i> , aquisição de empresas instaladas, contratação local de trabalhadores	Grau de rivalidade no mercado (+), grau de transferabilidade do conhecimento pelo contacto directo com parceiro (-), competências da empresa (+)	Infra-estrutura básica e avançada (+), Distância tecnológica entre o país de origem e o de destino (+)

Fonte: Adaptado de FRANCO; RENTOCCHINI; MARZETTI, 2008.

Um dos principais motivos para as empresas se internacionalizarem é a **procura de recursos**. De acordo com Dunning (1981), as empresas pretendem aceder a um recurso específico que não está disponível no mercado doméstico. Como é o caso de um recurso natural ou de um recurso que é possível obter a um custo mais baixo num país estrangeiro, por exemplo, a mão-de-obra mais barata.

¹ IDE –Investimento Direto Estrangeiro

O segundo motivo é a **procura de mercado**, que as empresas investem para capturar um mercado através do IDE. Desta forma procuram a explorar um mercado estrangeiro recetor, ou mercados adjacentes, fornecendo-lhes produtos e serviços.

O terceiro motivo descrito na tabela acima é a **procura de recursos estratégicos**, na qual as empresas realizam IDE com o objetivo de adquirir novas capacidades dinâmicas ou novas competências e recursos, em vez de se limitarem a explorar os ativos de que já dispõem.

Na perspetiva de Simões (1997) as motivações da internacionalização enumeram-se da seguinte forma:

Endógenas	- Necessidade de crescimento das empresas;
	- Aproveitamento das capacidades produtivas disponíveis;
	- Obtenção de economias de escala;
	- Exploração de competências, tecnologias;
	- Diversificação de riscos.
Características dos mercados	- Limitações do mercado doméstico;
	- Perceção do dinamismo dos mercados externos.
Relacionais	- Resposta a concorrentes;
	- Acompanhamento de clientes;
	- Abordagens por parte de empresas estrangeiras.
Acesso a recursos no exterior	- Custos de produção mais baixos no exterior;
	- Acesso a conhecimentos tecnológicos.
Incentivos governamentais	- Apoios do governo (país de origem ou acolhimento)

Em síntese, são várias as propostas dos autores quanto às motivações para a internacionalização, estando estas relacionadas a fatores internos ou externos à empresa e derivando da fase do processo de expansão internacional em que esta se encontra.

2.3 Modos de entrada

O modo de entrada, é uma decisão fundamental que uma empresa faz quando entra num novo mercado, porque a escolha da entrada irá influenciar as estratégias de toda a empresa no referido mercado (Johanson e Tellis 2008). Existem várias propostas de diversos autores. Desde logo, Cateora e Graham (1996) sugerem a seguinte classificação :

- exportação / importação
- licenciamento
- *joint-venture*
- consórcio
- subsidiária detida parcialmente
- subsidiária detida a 100%

Segundo Root (1994) o modo de entrada num mercado internacional é um arranjo institucional que torna possível a entrada dos produtos, tecnologias, competências humanas, gestão ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais. Ou seja, é a eficiência da internacionalização de uma empresa.

As estratégias de entrada num mercado internacional contemplam objetivos, metas, recursos e políticas que irão encaminhar os negócios internacionais de uma empresa. Durante um período suficiente para que ela atinja o crescimento sustentável no mercado.

Root (1994) sugere que os modos de entrada se classificam da seguinte maneira:

- Modos de entrada de exportação : Exportação Indireta, Exportação Direta
- Modos de entrada contratuais : licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gestão, contratos de produção, entre outros;
- Modos de entrada de investimentos : investimentos individuais através de novos projetos ou aquisições e *joint-ventures* através de novos projetos ou aquisições.

2.3.1 Os modos de exportação

Os modos de exportação representam a forma mais simples de entrada nos mercados internacionais. Desta forma, os produtos de uma empresa são fabricados fora do mercado alvo e, posteriormente, transferidos para este. É considerada a forma de entrada com menores níveis de envolvimento, risco e controlo. As principais formas são a exportação direta e a exportação indireta (Cateora e Graham, 2001; Root, 1994; Kotler, 1998; Nickels e Wood, 1997).

2.3.2 Os modos contratuais

Os modos contratuais são acordos de longo prazo que não envolvem investimento em capitais. Assim, existe apenas uma transferência de tecnologia ou de qualquer tipo de *know-how* ou capital humano. Alguns exemplos bastante comuns são os contratos de *franchising* e os contratos *turn-key* (Root, 1994).

Franchising é uma forma organizacional escolhida por empresários, onde várias unidades operam sob uma marca comum e um sistema de produção comum em lugares diferentes (Michael, 2003). Neste tipo de negócio, um *franchisor* concede a um *franchisee* o direito a usar a sua marca durante um período de tempo (Brookes and Altinay, 2014). Em troca, o *franchisee* paga o *franchisor* um *royalty* baseado nas vendas brutas. (Alon, 2001).

De acordo com Svend Hollensen, (2011), *franchising* é um método de venda de um serviço de negócio, muitas vezes utilizado por pequenos investidores independentes que têm algum capital, mas pouca ou nenhuma experiência empresarial anterior orientada para o marketing. É uma maneira de entrar num mercado internacional que envolve uma relação entre o operador *franchisor* e uma entidade do país de acolhimento sob contrato.

O sistema de franquia pode ser configurado como um sistema direto ou indireto. No sistema direto o *franchisor* controla e coordena as atividades dos *franchisees* diretamente. No sistema indireto um “mestre *franchisee*” (sub *franchisor*) é nomeado para estabelecer e gerir seu o próprio subsistema de *franchising* no seu território.

Uma outra forma de internacionalizar é através do **licenciamento** que exige que o ambiente institucional no país recetor proteja quer as suas vantagens proprietárias, quer os fluxos de rendimento (Cross, 2000).

Desta forma é concedida uma autorização para a utilização do nome de uma marca, tecnologia, *know-how*, patentes ou um processo operativo. Tudo isto é feito mediante o pagamento de uma compensação económica ou *royalty* à empresa cedente (licenciadora), (Ferreira, Reis, e Serra, 2011).

Assim, o licenciador ingressa num país com uma vantagem de baixo risco financeiro e uma baixa necessidade de capital, enquanto o licenciado passa a dominar um processo específico de produção, ou desfruta da popularidade de um produto ou de uma marca bastante conhecida. Uma das desvantagens referem-se aos lucros relativamente limitados, que podem provocar possíveis conflitos com o licenciado.

Após a exposição das formas mais usadas de internacionalização, ainda existem outros tipos de relações contratuais internacionais que são menos procurados. É o caso de **contratos de gestão** que ocorrem após a empresa prestar a outra, as suas funções de gerência.

2.3.3 Os modos de investimentos

Os modos de investimento envolvem a propriedade de uma unidade de produção no mercado-alvo internacional. Estas unidades produtivas podem contemplar todo o processo de fabricação ou apenas uma linha de montagem dos produtos. Os investimentos em produção no exterior, normalmente surgem por três razões específicas – para obter matérias-primas, para produzir em menor custos e para entrada em mercados-alvo. Existem vários modos de entrar e que variam entre as aquisições de estabelecimentos e *joint-ventures* (Root, 1994). Uma *joint-venture* representa a repartição de um investimento internacional com um sócio. Este investimento pode ser classificado, de acordo com a percentagem de propriedade em maioritário, minoritário ou igualitário. Uma das vantagens de uma *joint-venture*, é poder ter o menor compromisso de recursos em relação às formas de investimento e a consequente redução de

riscos, além da possibilidade de cessar com maior conhecimento a respeito do mercado devido a experiência do sócio local. As principais desvantagens estão relacionadas com a possibilidade de conflitos entre os sócios, sobre os investimentos, marketing e outras políticas (Kotler, 1998; Nickels e Wood, 1997; Root, 1994).

A proposta de Leersnyder (1986) é que as tipologias de entrada sejam baseadas no grau de envolvimento nos mercados externos - mensurável pelo nível de investimento e recursos despendidos - e no grau de controlo as operações internacionais - em que a empresa tem toda a liberdade de ação ou delega a terceiros.

Figura II - Classificação das formas de acesso de acordo com o grau de envolvimento e o grau de controlo das operações

Grau de Envolvimento Internacional ²	INVESTIR e DELEGAR	INVESTIR e CONTROLAR
<i>Com Investimento</i>	Joint-Venture - Consórcio -	<ul style="list-style-type: none"> - Filial Integrada - Filial Industrial - Filial Comercial - Sucursal
<i>Sem Investimento</i>	DELEGAR sem INVESTIR Licenciamento - Franchising - Transferência de Tecnologia - Contratação - produção - Exportação indireta	CONTROLAR O MERCADO sem INVESTIR - Exportação Indireta: <ul style="list-style-type: none"> · Distribuidor · Agente · Franchising Comercial - Contrato de serviço - Contrato de gestão
	<i>Delegar</i>	<i>Fazer</i>

Controlo de Crescimento sobre Operações Internacionais²

Fonte: Leersnyder (1986, p. 98)

Distinguem-se na Figura II quatro áreas, sendo cada qual representativa de uma estratégia: investir e delegar, investir e controlar, delegar sem investir e controlar sem investir. É de realçar que a filial integrada é o modo de entrada com maior envolvimento (i.e., investimento) e com maior controlo em termos de operações internacionais. Nas antípodas está a contratação de produção e a exportação indireta.

A seleção do modo de entrada nos mercados externos é uma das decisões mais complexas na internacionalização (Agrawal, Ramaswami, 1992; Morschett, Schramm-Klein, Swoboda, 2010). Quando uma empresa opta pela internacionalização, o primeiro passo deverá ser o desenvolvimento de uma estratégia internacional bem estruturada, focada e robusta (Kumar, 2007).

Usando a literatura sobre a teoria competitiva da empresa, Huszagh (1992) acha que o tempo em operação (idade), o número de unidades (tamanho), o capital social e a localização da sede são fatores importantes de diferenciação interna de *franchisors* internacionais.

2.4 Setor Hoteleiro

O estudo de caso incorporado, Altinay (2006) mostra que a internacionalização das empresas hoteleiras baseia-se frequentemente na influência dos acionistas, de modo a alargar as competências centrais da empresa, e na procura de clientes internacionais. Empreiteiro e Kundu (1998) sugerem que os sistemas de reserva e marcas de hotéis permitem uma franquia para desenvolver nos mercados estrangeiros, criando barreiras aos novos concorrentes.

Nos últimos anos, a multiunidade das franquias tornou-se num método popular para expandir hotéis, especialmente nos mercados internacionais (Altinay 2006).

Uma revisão da literatura indica que o desenvolvimento de um hotel através de franchising internacional em vários mercados internacionais baseia-se nos seguintes fatores organizacionais e de condições de mercado:

- (1) Nível de saturação doméstica,
- (2) A concorrência no mercado doméstico,
- (3) O potencial dos países emergentes, em especial na Ásia e na América Latina,
- (4) Os acordos comerciais regionais, como a União Europeia e do Norte Acordo de livre Comércio da América,
- (5) A liberalização dos países ex-comunistas (Johnson e Vanetti, 2005; Lashley e Morrison, 2000; Tucker e Sundberg, 1988). As empresas americanas

de hotéis tendem a usar franchising como uma estratégia de negócios para expandir a sua marca a fim de minimizar os riscos (Dunning, 2007).

3. Questões de investigação e Metodologia

Neste capítulo são apresentadas as questões de investigação a que este trabalho pretende responder e a metodologia que orientou a investigação.

3.1 Questões de Investigação

Após a revisão de literatura foram identificados os seguintes temas :

- A estratégia de internacionalização
- Modos de entrada e decisão estratégica

Questão 1 – Como se processa a elaboração da Estratégia de Internacionalização do grupo *Hoti Hotéis* ?

Questão 2 – De que forma é tomada a decisão de internacionalização e o modo de entrada no mercado, tendo em conta as possíveis parcerias internacionais como a *Meliá Hotels International*?

3.2 Metodologia

3.2.1 Tipo de Metodologia

Perante o assunto e as questões de investigação em análise, este trabalho foi desenvolvido segundo a metodologia do Estudo de Caso.

O Estudo de Caso é uma metodologia de investigação que permite compreender, explorar ou descrever acontecimentos em contextos complexos (Yin, 2009). A utilização desta metodologia é defendida por Yin (2009) para responder a questões analítico-qualitativas tais como: “porquê?” e “como?”. O mesmo autor refere ainda que o Estudo de Caso é adequado quando o investigador detém pouco ou nenhum controlo sobre os acontecimentos.

Já Dooley (2002) refere que uma das vantagens da utilização deste método é a sua aplicabilidade a contextos contemporâneos da vida real.

Segundo Yin (2009), um Estudo de Caso pode ser classificado como : Descritivo (o fenómeno estudado é descrito no seu contexto) ; Exploratório (lida com problemas pouco conhecidos, e procura desenvolver hipóteses para futuras investigações); Explanatório (a partir de uma teoria estabelecida, o estudo procura explicar uma relação de causa e efeito para o problema).

Neste Estudo de Caso realizámos uma investigação baseada numa pesquisa de natureza descritiva e explanatória com o objetivo de recolher, descrever e analisar evidências empíricas sobre a internacionalização passiva do Grupo Hoti Hotéis.

3.2.2 Seleção do caso

O Grupo Hoti Hotéis é uma cadeia hoteleira com 100% de capitais portugueses, que se dedica à prestação de serviços hoteleiros, sob a forma de propriedade, exploração, gestão ou franquia. Este leque de opções permite dar a melhor resposta aos interesses dos proprietários sem vocação hoteleira, de parceiros de negócios que pretendem promover empreendimentos de sucesso e da própria cadeia, no desenvolvimento de unidades estratégicas. Neste âmbito, a cadeia hoteleira Hoti Hotéis criou um conjunto de empresas capazes de dar da melhor forma uma resposta às exigências dos diferentes modelos de negócio, as empresas que estrategicamente privilegiam o funcionamento numa Rede de Empresas denominado pelo Grupo Hoti Hotéis. O grupo está posicionado no 4º lugar no *Ranking* dos Grupos hoteleiros/Entidades de *management* em Portugal (Atlas da Hotelaria *Deloitte* 2018). A Hoti Hotéis está numa fase de crescimento em termos de abertura de novos hotéis em Portugal.

Em termos internacionais, desde 1996, uma parte significativa da atividade hoteleira da cadeia Hoti Hotéis está a ser desenvolvida em cooperação com a *Meliá Hotels International*, motivo pelo qual 12 das 18 unidades hoteleiras que atualmente mantêm contratos com a cadeia Hoti Hotéis têm marcas *Meliá Hotels International* (*Meliá Hotels & Resorts* ou *Tryp by Wyndham*). De igual forma, 5 das 8 unidades hoteleiras que a Hoti Hotéis

tem presentemente em diferentes fases do *pipeline* terão marcas *Meliá Hotels International*.

A escolha do caso recaiu assim sobre o Grupo Hoti Hotéis em virtude da sua dimensão empresarial e do acordo de cooperação com o grupo *Meliá Hotels International* e também por ter trabalhado neste grupo, no departamento financeiro e na receção de um dos hotéis. Como não haviam estudos de caso desta cadeia hoteleira, foi uma oportunidade de estudar e aprofundar o grupo Hoti Hotéis.

3.2.3 Técnicas de recolha de dados

Relativamente à recolha de dados, Yin (2009) refere que existem várias técnicas: observação direta; análise documental; entrevista; observação-participante; análise de artefactos físicos e gravação de vídeo e/ou áudio. No presente trabalho vão ser utilizadas as seguintes técnicas de recolha de dados: entrevista presencial à administração do Grupo Hoti Hotéis e artigos não científicos de comunicação social especializada, o relatório e as contas anuais do Grupo, bem como a informação disponível no *site* do Grupo Hoti Hotéis e outros documentos formais da empresa.

4. O caso do Grupo Hoteleiro Hoti Hotéis

Neste capítulo será feita uma breve descrição sobre o grupo Hoti Hotéis, e uma caracterização dos hotéis pertencentes ao grupo. Essa caracterização consiste na apresentação das unidades hoteleiras e a posição do grupo no mercado.

4.1 O grupo Hoti Hotéis

O grupo Hoti Hotéis é uma cadeia hoteleira com 100% de capitais portugueses, que se dedica à prestação de serviços hoteleiros, sob a forma de propriedade, exploração, gestão ou franquia, dando assim uma resposta da melhor forma aos interesses de sociedades proprietárias sem vocação hoteleira. Parceiros de negócios que pretendem promover o desenvolvimento de empreendimentos de sucesso e da própria cadeia, no desenvolvimento de unidades estratégicas. Neste âmbito o grupo criou um conjunto de empresas capazes de dar uma resposta às exigências dos diferentes modelos de negócio.

De acordo com a informação disponível no site e pelo tempo da minha experiência no hotel, descobri que o grupo português iniciou a sua atividade em 1979, quando o Dr. Manuel Proença (O fundador e o presidente da Hoti Hotéis) trabalhava numa empresa de imobiliários como agente. Um dia do mesmo ano, o Dr. Proença tomou a decisão em adquirir um pequeno edifício que lhe foi entregue para a venda. O Dr. Manuel Proença aproveitou a oportunidade e assim estreou com a abertura do primeiro hotel que posteriormente passou para o grupo hoteleiro português Hoti Hotéis na cidade do Porto. Desde o início da atividade, o grupo tendo estado ligado a inúmeros empreendimentos de relevo em Portugal e nos PALOP, entre os quais o Hotel D. Henrique **** (Porto), o Grande Hotel do Porto *** (Porto), o Grande Hotel da Figueira **** (Figueira da Foz), o Hotel Solverde Granja ***** (Espinho), o Hotel Montebelo **** (Viseu), o Hotel Hotti Bissau **** (Guiné-Bissau), o Hotel Tryp Oriente **** (Lisboa, Parque das Nações), o Hotel Tryp Porto Expo **** (Matosinhos, Exponor), o Meliã Ria Hotel & Spa **** (Aveiro), o Meliã Madeira Mare Resort & Spa ***** (Funchal) o Hotel Star inn Porto *** (Porto), o Meliã Braga Hotel & Spa ***** (Braga), o Hotel da Música **** (Porto), o Hotel Tryp Lisboa Aeroporto **** (Lisboa), o Hotel Tryp Leiria **** (Leiria) e, mais recentemente, o Hotel Costa da Caparica, futuro Tryp Lisboa Caparica Mar **** (Almada). Em 2017 o Grupo Hoti Hotéis adquiriu o Hotel Golden Residence **** (Funchal). No decorrer deste ano a Hoti Hoteis abriu o Hotel Meliã Setúbal ****

(Setúbal, 112 quartos), iniciou a construção do Moxy Lisboa (222 quartos), deu início à construção do Hotel Insside Lisboa (105 quartos) e assinala no final deste ano o seu 40º aniversário com a abertura do Meliá Maputo Sky **** (Maputo, 172 quartos).

A dimensão e a relevância do grupo Hoti Hotéis no contexto do turismo nacional é facilmente demonstrada pela apresentação dos dados do “Atlas da Hotelaria” da consultora internacional Deloitte. Na sua edição de 2018 o Grupo Hoti Hoteis, está posicionado como o 4º maior grupo hoteleiro com uma presença nacional.

É importante referir, que o grande impulso dentro do mercado registou-se quando a empresa foi seleccionada pela organização do evento EXPO 98 para efetuar a prestação de serviços hoteleiros, sendo o Hotel Tryp Oriente o grande anfitrião que acolheu os convidados, sendo o único hotel na zona do evento.

O Grupo Hoti Hotéis possui atualmente 18 unidades hoteleiras, das quais 17 unidades são no território nacional de Portugal e mais uma unidade que estreou em solo internacional africano, em Maputo, Moçambique.

A tabela abaixo apresenta todos os hotéis que são geridos pela empresa Hoti Hotéis.

Tabela I - Hotéis geridos pelo grupo Hoti Hotéis

Unidade Hoteleira	Localização	Ano Abertura	Categoria
Tryp Colina do Castelo	Castelo Branco	1993	★★★★
Tryp Lisboa Oriente	Lisboa	1998	★★★★
Tryp Porto Expo	Porto	1999	★★★★
Star Inn Peniche	Peniche	2001	★★★
Tryp Porto Centro	Porto	2004	★★★
Meliá Ria Hotel&Spa	Aveiro	2005	★★★★
Star Inn Porto	Porto	2008	★★★
Meliá Madeira Mare	Madeira	2008	★★★★★
Meliá Braga	Braga	2010	★★★★★
Hotel da Música	Porto	2013	★★★★
Tryp Lisboa Aeroporto	Lisboa	2014	★★★★
Tryp Leiria	Leiria	2015	★★★★
Tryp Lisboa Caparica Mar	Lisboa	2016	★★★★
Star Inn Lisboa	Lisboa	2017	★★★
Meliá Setubal	Setúbal	2018	★★★★
Golden Residence	Madeira	2018	★★★★
Meliá Maputo Sky	Moçambique	2018	★★★★

Fonte: Própria

A relevância da Hoti Hotéis no contexto do turismo nacional é facilmente demonstrada pela apresentação dos dados do “Altas da Hotelaria” da consultora internacional *Deloitte*. Na edição de 2011, o grupo Hoti Hotéis está posicionado como o 6º maior grupo hoteleiro com presença nacional e o 2º maior grupo hoteleiro que oferece serviços de gestão de terceiros. O grupo Hoti

Hotéis surge em evidência entre as empresas cujo modelo de negócio prevê a gestão de hotéis independentes de propriedade alheia.

Tabela II - Top 10 dos Grupos Hoteleiros em Portugal

Grupo Hoteleiro/ Entidade de <i>Management</i>		Unidades Nº	Alejamento
1	Pestana Hotels & Resorts	6.166	5.3%
2	Vila Galé Hotéis	3.808	3.3%
3	Accor Hotels	2.765	2.4%
4	Tivoli Hotels&Resorts	2.453	2.1%
5	VIP Hotels	2.312	2.0%
6	Hoti Hoteis	1.860	1.6%
7	Dom Pedro Hotels	1.399	1.2%
8	Continental Group	1.383	1.2%
9	Iberotel/Yellow Hotels	1.327	1.1%
10	Starwood Hotels&Resorts	1.284	1.1%
Subtotal		24.757	21.3%
Total		116.541	100%

Fonte: Deloitte Consulting - Altas da hotelaria (2011), adaptado Grupo Hoti Hotéis

Com base na mesma fonte, na edição de 2018, o ranking dos grupos hoteleiros. A Hoti Hotéis foi o único grupo hoteleiro que ascendeu no Top 10 do ranking, ocupando agora a 4.^a posição nacional das 20 entidades de *management* com maior número de unidades de alojamento.

Como podemos observar, durante 7 anos o grupo conseguiu um crescimento do 6º lugar para o 4º lugar como maior grupo hoteleiro nacional.

Tabela III – Ranking dos Grupos Hoteleiros em Portugal

Posição	Grupo Hoteleiro	Empreendimentos Turísticos		Unidades de Alojamento		Camas	Presença Internaional
		Nº	% do total	Nº	% do total		
1	Pestana Hotels & Resorts	69	3.5%	7.888	5.5%	16.122	Sim
2	Vila Galé Hotéis	21	1.1%	4.189	2.9%	8.698	Sim
3	Accor Hotels	32	1.6%	3.360	2.4%	6.651	Sim

4	Hoti Hotéis/Meliá Hotels & Resorts	18	0.9%	2.655	1.9%	5.277	Não
5	Marriott Hotels & Resorts	12	0.6%	2.584	1.8%	5.804	Sim
6	Minor Hotels	12	0.6%	2.411	1.7%	5.482	Sim
7	SANA Hotels	14	0.7%	2.217	1.5%	4.371	Sim
8	VIP Hotels	12	0.6%	2.066	1.4%	4.252	Sim
9	InterContinental Hotels Group	10	0.5%	1.844	1.3%	3.820	Sim
10	NAU Hotels & Resorts	10	0.5%	1.434	1.0%	3.451	Não

Fonte: Adaptado Deloitte Consulting - Altas da hotelaria (2018)

4.1.1 Missão, Visão e Valores

O conjunto formado pela Missão, Valores e Visão representam a identidade Organizacional de uma empresa.

As empresas, tal como as pessoas, devem criar e desenvolver uma identidade própria, suportada por uma missão clara e valores fundamentais que a caracterizam.

Associados à noção da cultura empresarial estão conceitos como a Missão, os Valores e a Visão, os quais representam a nossa identidade e definem de onde viemos, o que somos e para onde vamos. A cultura condiciona o comportamento, a forma como as pessoas interagem entre si e, consequentemente, o desempenho empresarial.

A definição de Missão estabelece o propósito central da Organização, i.e., a razão da sua existência.

Missão

“Queremos dos nossos colaboradores mais do que um bom resultado. Obter lucro é só uma consequência de cuidarmos bem dos nossos hóspedes.

Queremos hóspedes satisfeitos, trabalhadores motivados com sentido de Missão, um significado e um propósito.”

Fonte: Presidente do grupo Hoti Hotéis: Dr. Manuel Proença

Visão

“Somos uma cadeia hoteleira de dimensão, em crescimento contínuo, assente na credibilidade e na valorização do trabalho e dos trabalhadores.”

Fonte: *Presidente do grupo Hoti Hotéis: Dr. Manuel Proença*

Os Valores são os princípios intemporais que guiam a organização. Representam as crenças mais profundas demonstradas através do comportamento diário dos seus colaboradores.

Os **valores** do Grupo Hoti Hotéis devem estar presentes no dia-a-dia de todos os colaboradores e manifestam-se através dos seguintes comportamentos:

- Ambição
- Cooperação
- Credibilidade
- Excelência
- Meritocracia
- Paixão pelo Serviço
- Respeito pelas Pessoas
- Sentido de Missão

Fonte: *Presidente do grupo Hoti Hotéis: Dr. Manuel Proença*

4.1.2 Acordo de Cooperação com a Meliã Hotels Internacional

Desde 1996, uma parte significativa da atividade hoteleira da cadeia portuguesa Hoti Hotéis, tem sido desenvolvida em cooperação com a Meliã Hotels International (em 2011, a cadeia hoteleira internacional Sol Meliã Hotels & Resorts mudou a sua designação para Meliã Hotels International). Este acordo destina-se ao desenvolvimento da atividade do grupo hoteleiro enquanto gestor e, em alguns casos, também parte da sociedade proprietária, utilizando as marcas Meliã Hotels International e Tryp by Wyndham, permitindo esta cooperação almejar a vantagem competitiva: de forma a alcançar a força de marketing e o prestígio da marca Meliã Hotels International, uma cadeia

hoteleira com mais de 50 anos.

A estrutura da marca Meliã Hotels International permite atingir um maior leque de clientes, e simultaneamente focar nas novas tendências do mercado, com a capacidade de reposta para os nichos emergentes. A marca, goza de um elevado nível de reconhecimento a nível mundial e são as mais atrativas e preferidas do mercado turístico e de negócios dos países de língua espanhola.

Tendo em conta esta cooperação, todos os hóspedes podem criar o seu cartão de fidelização Meliã Rewards diretamente no site ou nos hotéis aderentes através de um formulário. Este cartão funciona através de um sistema de acumulação de pontos em cada estadia nos hotéis da cadeia, onde o único requisito é que a reserva seja realizada diretamente no hotel ou no respetivo site.

Existem quatro tipos de cartões: *basic*, *silver*, *gold* e *platinum*. Estes cartões são atribuídos em concordância com o número de pontos acumulados, qualquer hóspede inicia o seu processo de fidelização com o *Basic*, subindo de categoria pela ordem apresentada anteriormente.

4.1.3 Desenvolvimento de Novas Marcas

A análise da evolução do mercado e das novas tendências, agregado à experiência e o *know-how* acumulados ao longo de 40 anos de promoção, gestão e comercialização hoteleira seguindo padrões de cadeias hoteleiras internacionais, colocam a cadeia hoteleira portuguesa Hoti Hotéis numa posição privilegiada relativamente à conceção de novos produtos bem-sucedidos.

4.2 Processo de internacionalização

4.2.1 Modelo

O processo de internacionalização do Grupo Hoti Hotéis, na sua primeira fase, vai ao encontro do que é descrito pelo modelo de Uppsala (Johanson & Wiedershein-Paul, 1975; Johanson & Valhne, 1977) que nos diz que a escolha do mercado de destino, baseia-se primordialmente na distância psíquica em

detrimento da distância física. Esta abordagem é identificável pelo facto de na primeira fase a internacionalização do Grupo Hoti Hotéis ter-se dado para países com ligações históricas à cultura portuguesa, nomeadamente os países africanos de língua oficial portuguesa como Moçambique, onde em 2018 estreia através da abertura da primeira unidade fora de Portugal.

4.2.2 Etapas de internacionalização

Na génese da decisão de internacionalização do grupo, esteve uma relação que existia com o parceiro que estava a fazer investimentos em Moçambique, o sócio que também foi sócio do hotel Tryp Lisboa Oriente, Star in Porto e Melia Braga, estava a iniciar a internacionalização para Moçambique e desafiou o Dr. Manuel Proença, presidente do grupo Hoti Hotéis, a colocar-se também naquele mercado. O Dr. Manuel Proença achou que a Hoti Hotéis poderia ter alguma vantagem competitiva nesse mercado, já que, tinham a mesma língua, bases culturais muito fortes e alguma ligação de grupos económicos portugueses com a economia moçambicana, fatores esses que em 2012 fizeram com que a Hoti Hotéis investisse diretamente em Moçambique.

A estratégia de internacionalização utilizada, foi o investimento direto, ou seja, neste caso foi uma *Joint-Venture* com uma sociedade de capital moçambicano. Em que 50% pertencia ao grupo hoteleiro Hoti Hotéis e 50% era capital moçambicano, por isso, este foi o mercado inicial, entretanto com as dificuldades que existiram na entrada e na execução do projeto, houve a necessidade de abrir 28% de capital ao um fundo de investimento em Moçambique que foi *InvestiMoz*. Por esse motivo, hoje a sociedade é detida 28% por esse fundo de investimento, que o mesmo é detido pelo estado português, e os outros 72% são detidos em partes iguais pelo grupo hoteleiro Hoti Hotéis e por um parceiro Moçambicano.

4.2.3 Escolha do mercado

A primeira fase foi a lógica do estudo de mercado. “Houve um estudo de mercado bastante aprofundado onde resultou a decisão de avançar, a decisão do “GO”, e quando se decidiu avançar, houve uma nova decisão, a de escolher

o modelo de entrada no mercado que é o modelo de parceria com o parceiro local para mitigar riscos” Dr. Ricardo Gonçalves. O negócio hoteleiro é um negócio de capital intensivo, assim sendo, como é muito dinheiro, para diminuir o risco de entrada no mercado que era desconhecido, abriu-se o negócio com o parceiro local. Após a escolha do parceiro, escolheu-se a localização e definiu-se o posicionamento de um projeto no contexto do mercado hoteleiro de Maputo. A partir do momento que se definiu o conceito e o produto a desenvolver, fez-se o *founding* junto da banca local. Com o plano de negócio feito, houve necessidade de levantar alguns custos de capital alheio nomeadamente na banca moçambicana para que o projeto tivesse uma parte de capitais próprios, uma parte de capitais alheios, nomeadamente capitais bancários. Depois do *founding* houve a descrição da obra a um construtor e o hotel abriu no início de setembro de 2018. O grupo decidiu abrir a nova unidade hoteleira com a marca Meliá, assim sendo, foi celebrado com a Meliá Hotels International um contrato de franquia e está a operar o Meliá Maputo Sky.

A parceria montada entre o grupo hoteleiro Hoti Hotéis e a Meliá Hotels International já existe há 20 anos em Portugal. O grupo hoteleiro português, é parceiro de desenvolvimento da Meliá Hotels International em Portugal, por isso, a primeira marca de eleição para desenvolver fora de Portugal seria aquela que já tem o relacionamento no mercado interno. Quando foi apresentado à Meliá a oportunidade de entrar num mercado africano, o grupo espanhol decidiu agarrar e avançar com este projeto.

4.2.4 Modelo de gestão da atividade no mercado destino

A lógica de desenvolvimento de negócio, baseia-se na criação de uma estrutura operacional local com total autonomia, que reporta a administração e que vai desenvolver a atividade localmente.

É constituída por um diretor de operações, um diretor comercial, e todos os diretores da estrutura normal, (manutenção, *F&B*), que vão implementar uma gestão normal de imunidade. É ainda composta, por um enquadramento jurídico fiscal próprio que não é igual ao português, precisa de ter estruturas

autónomas e partilha de poucos serviços centrais, e.g.: IT, RH, Adm./Financeiro entre outros. A estrutura de Portugal foi replicada lá.

4.2.5 Capacidade e Competências da organização

Aquilo o que o grupo possui, de fatores diferenciadores é a capacidade de gerir processos e gerir a operação hoteleira muito baseada na eficiência operacional, ou seja “nós somos bons na lógica da gestão dos custos e na prestação de serviços, nós somos especialistas em prestar serviços de luxo, em serviços de uma lógica hoteleira económica. Especialistas a apresentar uma hotelaria que seja considerada (release for money) para um cliente que valoriza aquilo que pague.” (Dr. Ricardo Gonçalves) E esse é o posicionamento que o grupo tem em Maputo. Ou seja, em Portugal tem 80% da oferta em hotéis de 4 estrelas, posicionamento esse que também se procura desenvolver em Maputo.

4.2.6 Estratégias Futuras

O grupo está num plano de desenvolvimento que tem como *target* atingir os 100.000.000 euros em faturação até 2020 em Portugal. Este ano o grupo está em 72.000.000 euros. Houve um crescimento favorável em comparação com o ano de 2013, que fechou com 24.000.000 euros.

Depois vai se expandir para o mercado externo. A decisão da divisão do mercado e a estratégia ainda não estão tomadas. Por isso o grupo está a consolidar a sua posição no mercado português, que é o terceiro grupo de capital nacional depois do Pestana e Vila Galé. Será feito um esforço para ter alguma dimensão até 2020. A partir de 2020, o grupo vai abraçar o novo mercado que em princípio será um novo mercado dentro do contexto europeu. O grupo ainda não tem em vista nenhum mercado específico ou tipologias das unidades para a expansão. A preposição do grupo é de crescer dentro da Europa num segmento médio urbano.

Quanto à parceria com a Meliá, em princípio o grupo vai aprofundar o relacionamento, ou seja, o eixo de 70% da receita do grupo é feita com hotéis que estão sob regime de franquia da Meliá. Os restantes 30% da receita do

grupo que é feita fora de hotéis da Meliá, que são de marca própria como os Star Inns, Hotel da Música, e com a Madeira Golden Residence. A estratégia no futuro, será manter 70% da faturação do grupo com os hotéis Meliá.

5. Apresentação e discussão dos resultados

Com o presente estudo de caso pretendemos compreender o processo de internacionalização das empresas. Quais os motivos que as fazem considerar a internacionalização, quais os modos de entrada e dificuldades. No início deste trabalho foi realizado um enquadramento teórico sobre esta temática. Em seguida procedemos à análise e compreensão do processo de internacionalização de uma empresa hoteleira portuguesa, o grupo Hoti Hotéis.

Deste modo, consideramos pertinente a confrontação entre aquilo que é mencionado teoricamente com o que se verificou em prática, com a internacionalização do grupo Hoti Hotéis.

5.1 Motivações

No que concerne às motivações para a internacionalização das empresas, conclui-se que as principais motivações que fizeram a Hoti Hotéis internacionalizar-se estão enquadradas nas tipologias motivacionais referenciadas pelo seguinte autor:

- Aproveitamento das capacidades produtivas disponíveis (Simões, 1997);
- Necessidade de crescimento da empresa (Simões, 1997);
- Diversificação de riscos (Simões, 1997).

5.2 Modo de Entrada

No que diz respeito aos modos de entrada para a internacionalização das empresas, conclui-se que a Hoti Hotéis se internacionaliza unicamente através de Investimento Direto Estrangeiro (IDE), mais especificamente através do contrato de franquia (Meliá Hotels International) e *joint-venture* (Sócio moçambicano e *Investimoz*), enquadrando-se nas tipologias de modos de

entrada revistos no enquadramento teórico:

- *Contrato de franquia;*
- *Joint-Venture.*

5.3 Questões

Tendo sido elaborado um guião que teve como base a revisão de literatura realizada no início da investigação, e após recolha de dados junto de fontes primárias e secundárias, torna-se possível responder às questões de investigação.

1. “Como se processa a elaboração da Estratégia de Internacionalização do grupo Hoti Hotéis?”

A elaboração da estratégia de internacionalização do Grupo Hoti Hotéis passou por duas etapas. Primeiramente, foram as questões culturais a assumir relevância, entroncando com o descrito pelo modelo de Uppsala no sentido da menor distância psíquica (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Posteriormente, o grupo tomou uma visão multinacional, economicista, com base em análise de mercados, rentabilidade e investimento. Em suma, uma abordagem custo-benefício. As duas etapas corroboram as classificações de abordagem que impulsionam as organizações para a internacionalização escritas por Andersen & Buvik (2002), tendo em conta que na primeira etapa a base é a evolução comportamental no sentido das atitudes, perceções e comportamentos dos tomadores de decisão, sendo na segunda etapa, considerados critérios económicos orientados para a otimização de retornos financeiros.

O grupo a partir de um certo momento viu o interesse em expandir a marca para outro país, como havia condições favoráveis na economia moçambicana e o *know-how* existente, aproveitou para expandir em Moçambique. O objetivo do grupo é aproveitar todas as oportunidades. Os países que têm a língua oficial portuguesa e as bases culturais semelhantes a do grupo, têm uma mais-valia na tomada de decisão em internacionalizar.

Todavia, e para Viana e Hortinha (2009), a proximidade geográfica e

cultural constituem outra motivação para as organizações se internacionalizarem. Assim se justifica a aposta do Grupo Hoti Hotéis em Moçambique.

Segundo o modelo de Dunning (2009), a internacionalização assenta em três vantagens competitivas: vantagem da própria organização, localização e internacionalização.

2. “De que forma é tomada a decisão de internacionalização e o modo de entrada no mercado, tendo em conta as possíveis parcerias internacionais como a *Meliá Hotels International*?”

A escolha de um mercado de destino tem por base a rentabilidade, a maturidade, o potencial de emissão de turistas para outros mercados do Grupo, a estabilidade político-económica e social, a exposição mediática e a existência de turismo internacional. Desta forma, o Grupo Hoti Hotéis, segue o modelo de custo de transação (Buckley & Casson, 1976 e Williamson, 1985), sendo a estrutura e os meios envolvidos geridos no sentido da melhor a relação custo-benefício, procurando minimizar gastos a longo prazo.

A escolha da parceria que o grupo tem com a Melia Hotels International foi expandida para o mercado moçambicano tendo no meio um interesse comum de internacionalização.

Em termos regionais (Anexo 1.1), a Europa e a África registam a maior concentração de empresas. Como seria de esperar, pela proximidade geográfica e por Portugal fazer parte da UE, as empresas portuguesas encontram-se maioritariamente inseridas na Europa, com 73% do total. O continente africano, fruto da relação com os Países Africanos de Língua Portuguesa (PALOP), apresenta-se com igual importância enquanto recetor de investimento direto das empresas.

Já no nível dos países (Anexo 1.2), emergem com maior destaque os de língua portuguesa. Dos quatro países com maior presença de empresas, três são lusófonos: Angola, Brasil e Moçambique. A análise a este nível fornece, portanto, mais uma evidência da importância da lusofonia como fator de

difusão do investimento direto português no estrangeiro.

Conforme descrito pelo modelo revisto de Uppsala (Johanson & Vahlne, 2009), que indica que a rede da organização é composta por múltiplos relacionamentos bilaterais, em que ambas as partes assumem um compromisso mútuo para com o sucesso do processo de internacionalização, de modo a que ambas tirem proveito e mais-valias deste. Através desta rede de negócio, o Grupo Hoti Hotéis procura aumentar a probabilidade de encontrar uma oportunidade suscetível de análise.

No decorrer deste estudo, referimos que existem diversas abordagens dos mercados externos: o licenciamento, franchising, joint-ventures, alianças estratégicas, contratos de gestão, aquisição e *greenfield*. Na ótica, de Contractor e Kundu, (1998), as cadeias hoteleiras optam por vários graus de controlo das operações diárias dos hotéis, rotinas organizacionais, marca e sistema de reservas atendendo à forma de acesso aos mercados:

- Acesso que implica um investimento direto com um grau de controlo total;
- Acesso que envolve o investimento direto, mas com um controlo partilhado como, por exemplo, uma joint-venture;
- Acesso que não envolve contribuição de capital (contratos de gestão e de *franchising*).

6. Conclusões

6.1 Conclusões finais da investigação

As empresas atuam cada vez mais no mercado internacional. Quer porque enfrentam a concorrência de empresas, quer porque elas próprias se internacionalizam, a pressão internacional está presente. No entanto, competir nos mercados externos não é fácil, exige uma boa seleção do mercado onde atuar, analisando as vantagens específicas a cada localização, do modo de atuação e estratégia para esses mercados (Ferreira M., Serra, F. e Reis, N. 2010).

Na primeira parte do estudo foi feita uma profunda revisão bibliográfica sobre a temática da internacionalização. Definiu-se o seu conceito, as motivações das organizações para a aposta externa, a forma de seleção de mercados e as teorias explicativas da internacionalização das organizações. De seguida, apresentaram-se os modos de entrada nos mercados externos, tendo em conta as suas vantagens e desvantagens. Por fim, no terceiro capítulo, foram definidos os conceitos de turismo, a sua importância e caracterização dos serviços, o conceito de hotelaria e o seu processo de internacionalização.

O estudo de caso do Grupo Hoti Hotéis permitiu concluir que as motivações para iniciar o seu processo de internacionalização em 2012, foram a oportunidade e a afinidade cultural a África, a necessidade de diversificar o risco dos investimentos, a criação de uma maior notoriedade e claro, o aumento do volume de negócios.

De um modo geral, os fatores determinantes deste grupo hoteleiro na escolha dos mercados externos são a concorrência local e regional dos mercados, a legislação clara e eficaz de proteção ao investimento estrangeiro, a rentabilidade do mercado, as condições económicas, a localização, o contacto com autoridades governamentais e a opinião financeira de organismos internacionais.

Quanto à estratégia de internacionalização, a mesma passa pela procura de uma boa oportunidade de negócio nos mercados estrangeiros. Apesar de ser uma organização portuguesa e europeia, a primeira aposta

externa do grupo efetivou-se no mercado africano, em Moçambique. Outra importante aposta concretizou-se na relação profunda que o grupo tem com a Meliá Hotels Internationals.

Relativamente à forma de entrada nos países para onde se pretende internacionalizar, o Grupo tem desde 2012 e até aos anos mais recentes dado primazia ao investimento direto através da compra e construção de unidade própria em conjunto com o sócio moçambicano. O Grupo Hoti Hotéis concretiza igualmente parcerias com a Meliá com vista à implementação e reforço da sua presença nos mercados através de contrato de franquia.

Finalmente, as teorias que melhor explicam o processo de internacionalização do Grupo são: a teoria dos custos de transação, através da escolha da melhor forma de entrada visando a relação custo-benefício; o paradigma eclético, englobando a vantagem competitiva do controlo sobre os próprios recursos e a vantagem da localização; e, por fim, a teoria de Uppsala, devido ao facto do Grupo Hoti Hotéis ter revelado um grau de aprendizagem e investimento gradual nos mercados onde atua.

6.2 Limitações do Estudo

Este estudo apresenta algumas limitações. A primeira advém do instrumento metodológico eleito. A utilidade do estudo de caso é indiscutível no que diz respeito aos estudos exploratórios, contudo não permite a generalização das suas conclusões, visto estas serem respeitantes apenas ao contexto organizacional estudado. Este trabalho foi elaborado unicamente a partir da Roménia, sem ter sido exequível uma análise da perspetiva dos colaboradores do país onde o grupo está inserido. A sua redação foi feita, essencialmente, com base nas informações disponibilizadas pela empresa e na entrevista realizada ao responsável do seu departamento internacional, que por pressão ou constrangimento, inerentes à condição de entrevistado, poderá ter sido influenciado nos seus comentários. Também uma das maiores limitações é o fato de ser estrangeira de origem e de não ser nativa em português.

Por fim também as restrições temporais académicas poderão conferir limitações ao presente trabalho.

6.3 Recomendações para investigação futura

Nos próximos estudos seria relevante fazer uma abordagem mais complexa e aprofundada da empresa, tanto a partir de Portugal como do país onde o grupo Hoti Hotéis se encontra presente. Consideramos que seria oportuno a elaboração dum projeto sobre a internacionalização do Grupo Hoti Hotéis para países onde este ainda não se encontre e.g.: um país da Europa.

7. Referências Bibliográficas

- Agrawal, S. e Ramaswami, S. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location, and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, v. 23 (First Quarter), 1-27.
- Alon, I. (2001). The use of franchising by U.S. based retailers. *Journal of Small Business Management*, 39(2), 111-122.
- Altinay, L., e Miles, S. (2006). International franchising decision-making: An application of stakeholder theory. *Service Industries*, 26(4), 421-436.
- Altinay, L., Brookes, M., Madanoglu, M., e Aktas, G. (2014). Franchisees' trust in and satisfaction with franchise partnerships. *Journal of Business Research*, 67, 722-728.
- Andersen, O. e Buvik, A. (2002). Firms internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11: 347-363
- Beamish, e Calof. (2003). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Buckley, P.J. e Casson, M.C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Homes and Meier: London.
- Cateora, P. e Graham, J. (2001). *Marketing Internacional*. 10ª Ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Cateora, P. e Graham, J. (1996). *International Marketing*. 10ª Ed. . USA: Irwin/McGraw-Hill.
- Contractor, J. e Kundu, K. (1998). Modal Choice in a World of Alliances. Analyzing - Organizational Forms in the International Hotel Sector, *Journal of International Business Studies* 29 : 325-357.
- Cross, A. (2000). *Modes of Internationalization*. Ed. Monir Tayeb: Harlow, Pearson Education Ltd.
- Dewhurst, M., Harris, J., e Heywood, S. (2012). The global company's challenge. *McKinsey Quarterly*, 3, 76-80.
- Dooley, L. M. (2002). Case study research and theory building. *Advances in developing human resources*. 4, 335-354.
- Dunning, J.H. (1981). *International production and the multinational enterprise*,

London: Allen e Unwin.

- Dunning, J.H. e Kundu, S.K. (1998). The internationalization of the hotel industry - Some findings from a field study. *Management International Review*, 35 (2), 101.
- Dunning, J.H., Fujita, M. e Yakova. N. (2007). Some macro-data on the regionalization/globalization debate: a comment on the Rugman/Verbeke analysis. *Journal of International Business Studies* 38(1), 177-199.
- Dunning, J. H., e Lundan, S. (2009) . *Multinational enterprises and the global economy*. 2ª ed. Cheltenham: Edward Elgar
- Hameed, A., M. A. Chaudhary, e K. Y. Khan. (2005). The growth impact of exports in South Asian countries. *The Pakistan Development Review*, 44, 901 – 919.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing - A decision-oriented approach*. Pearson Education Limited. Edinburgh Gate. 5ª edição.
- Ferreira M., Serra, F. e Reis, N. (2010). *Gestão Empresarial* . Lidel, Portugal: 3ª Edição.
- Ferreira M., Serra, F. e Reis, N. (2010). Motivações para a Internacionalização e Modos de Entrada nos Mercados Externos. Leiria, Portugal: *Working Paper* 75.
- Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa
- Huszagh, S. M. e Huszagh, F. W., & McIntyre, F. S. (1992). International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm. *International Marketing Review*, 9(5), 5-18.
- Johanson, J. e Tellis, G. J. (2008). Drivers of Success for Market Entry into China and India. *Journal of Marketing*, 72 (3), 1-13.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited – From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 40 (9), 1411-1431.
- Johanson, J., e Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four swedish case. *Journal of Management Studies*, 22(4), 305-322.
- Johanson, J., e Vahlne, J.-E. 1990. The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.

- Johanson, J., e Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johnson, C., e Vanetti, M. (2005). Locational strategies of international hotel chains. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 1077 – 1099.
- Knight, G., e Cavusgil, S. (1996). An Emerging Paradigm for International Trade: The Born Global Firm in Japan. *International Business Review* 14(2), 147–166.
- Knight, J. (1997). *Internationalization of Higher Education in Asia Pacific Countries*. European Association for International Education Publications, Amsterdam.
- Knight, G., e Rialp, J. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?. Nagoya, Japan.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management - analysis, planning, implementation, and control*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Kumar, N. (2007). Emerging TNCs: trends, patterns and determinants of outward FDI by Indian enterprises. *Transnational Corporations*, 16(1), 1-26.
- Lashley, C. e Morrison, A. (2000). *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Leersnyder, J. M. (1986). *Marketing Internacional*, Dalloz, Paris.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H. e Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice. *Journal of International Management*, 16(1), 60-77.
- McDougall, P., Shane, S. e Oviatt, B., (1994). Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research, *Journal of Business Venturing*. 9(6), 469-487.
- Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

- Michael, S. C. (2003). First mover advantage through franchising. *Journal of Business Venturing*, 18, 61–80.
- Nickels, W. and Wood, M. (1997). *Marketing relationships, quality, value*. Worth Publishers, New York.
- Oviatt, B. e McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business* , 45-64.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets -revised and expanded*. New York: Lexington Mass, Lexington Books.
- Simões, V. C. (1997), *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*. CEDE - Centro de Estudos e Documentação Europeia e AIP - Associação Industrial Portuguesa. Portugal.
- Souza, E. e Fenili, R. (2012). Internacionalização de Empresas: Perspetivas teóricas e agenda de pesquisa. Brasil: *Revista de Ciências da Administração* 14 (33), 103-118.
- Tucker, A. e Sundberg, M. (1988). *International Trade in Services*. London: Routledge.
- Viana, R. Hortinha, J.(2009). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
- Yin, R. (2009). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Portalegre, Bookmam 2010 4ª edição.
- Yip, G. (2003). *Total Global Strategy II*. 2ª Edição. China

Referências Bibliográficas retiradas da Internet:

Deloitte (2011), *Atlas da Hotelaria*. [Em linha] Disponível em:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/finance/atlashotelaria2011.pdf> [Acesso em: 2018/9/1].

Deloitte (2018), *Atlas da Hotelaria*. [Em linha] Disponível em:

file:///C:/Users/J0527476/Downloads/Atlas%20da%20Hotelaria%202018_PT_20-6-2018v2.pdf [Acesso em: 2018/9/7].

Grupo Hoti Hotéis (2017) *Enquadramento do grupo*. [Em linha] Disponível em:

<http://www.hotihoteis.com/pt-pt/o-grupo.aspx> [Acesso em: 2017/1/10].

Ambitur (2018) *Hoti Hotéis sobe no ranking do atlas da hotelaria 2018*. [Em linha] Disponível em:

<https://www.ambitur.pt/hoti-hoteis-sobe-no-ranking-do-atlas-da-hotelaria-2018/> [Acesso em: 2018/8/1].

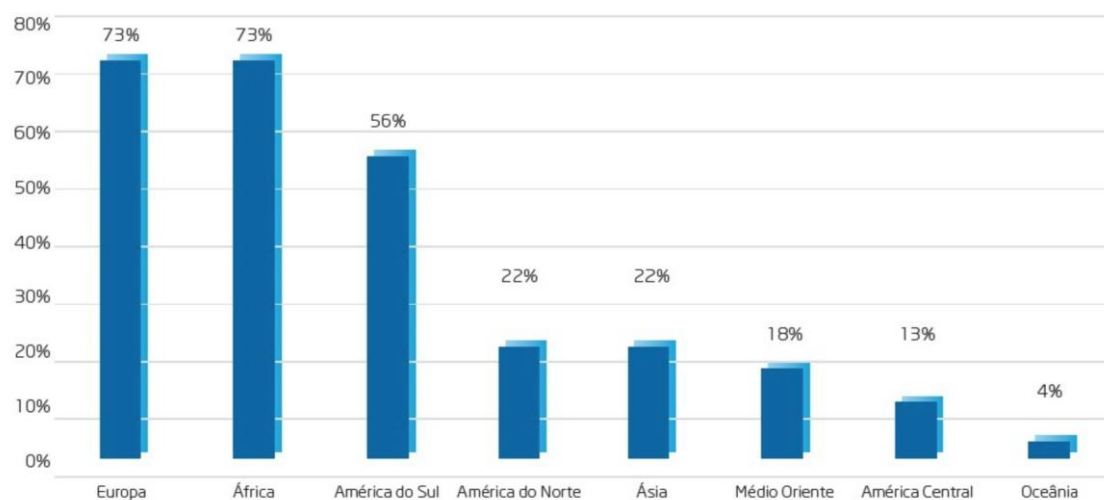
Ranking de internacionalização das empresas portuguesas (2014), *A presença das empresas portuguesas com investimento direto no estrangeiro*. [Em linha]

Disponível em:

<http://iddesign.ipapercms.dk/indegiscte/anoletivo20142015/rankingdeinternacionalizaodasempresasportuguesas/?page=32> [Acesso em: 2018/8/16].

8. Anexos

Anexo 1



1. Distribuição das empresas portuguesas por região

Fonte: Inquerito RIEP 2014

2. Países com maior presença de empresas portuguesas

Posição	País	Número de Empresas
1	Angola	28
2	Brasil	24
2	Espanha	24
3	Moçambique	19
4	França	15
5	Reino Unido	11
6	EUA	10
7	Polónia	9
8	Alemanha	8
9	Roménia	7
9	México	7
10	Marrocos	6
10	Cabo Verde	6

Fonte: Inquerito RIEP 2014

Anexo 2 - Guião de Entrevista

Guião de Entrevista em semi-estruturada efetuada via Whatsapp com o administrador executivo da expansão do grupo Hoti Hotéis, Doutor Ricardo Gonçalves. A segunda pessoa entrevistada é o diretor do hotel Tryp Lisboa Oriente, Doutor Vasco Malaquias de Lemos que assistiu e apoiou a abertura do hotel Meliá Maputo Sky em Moçambique.

Apresentação (2min):

- Agradecimentos pela disponibilidade e oportunidade de entrevista;
- Natureza/Objectivos da entrevista;
- Autorização para gravar a entrevista e a utilização do nome e dos dados.

Entrevista: Ao longo da minha investigação sobre o Grupo Hoti Hotéis surgiram-me algumas questões que gostaria de esclarecer consigo.

Estratégia de internacionalização (20 min):

- Quais forma os fatores e as motivações que levaram a empresa a expandir o seu negocio para Moçambique?
- Com que objetivo?
- Qual a estratégia de internacionalização utilizada?
- Quais foram as etapas de internacionalização ?
- Como foi efetuada a escolha do mercado de destino e respectiva forma de entrada ?
- Como foi feito o processo de internacionalização, com os recursos próprios ou externos?
- Qual foi a motivação em escolher a parceria com a *Meliá Hotels International*?
- Qual é o modelo de gestão da atividade no mercado de destino ?
- Quais são as capacidades e competências da organização ?

Futuros objetivos a longo-prazo (10 min):

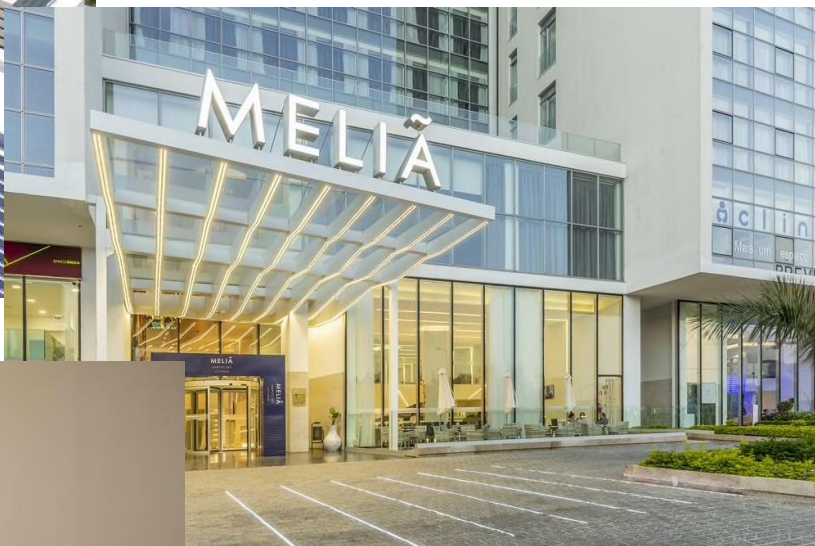
- Qual o grande objetivo internacional do grupo e as possíveis

relacionamentos com a MHI ou novas parcerias?

- O grupo Hoti Hotéis, pretende alargar a sua presença em outros países?

Muito obrigada pela sua disponibilidade. Agradeço os dados fornecidos que vão permitir aprofundar e melhorar a minha pesquisa na elaboração da minha tese de mestrado.

Anexo 3 - Hotel Meliá Maputo Sky



Fonte: Site Hoti Hoteis

Anexo 4 - Declaração de autorização



DECLARAÇÃO

Por ser verdade e nos ter sido solicitado, declaramos que, para efeitos académicos, **ASEA PSENITINA LLOYD**, portadora do cartão de cidadão n.º 30749781 OZY7, contribuinte fiscal n.º 267 343 272, está autorizada a utilizar o nome e os dados da Empresa "Grupo Hoti Hotéis".

Lisboa, 31 de Janeiro de 2017

HOTI STAR - PORTUGAL HOTELS, SA
NIF 500 904 634

Av. da República, 85, 1º Esq.
1050-190 Lisboa - Portugal

Departamento de Recursos Humanos

Hoti - Star Portugal Hotéis, S.A.

Sede: Av. República, 85, 1º Esq., 1050-190 Lisboa
Tel. (+351) 21 795 51 71, Fax (+351) 21 793 06 31, e-mail lisboa@hotihoteis.com
Norte: Tróp. Porto Expo, Rotunda da Exponor, Lago da Palmeira, 4450-201 Matosinhos
Tel. (+351) 22 999 00 00, Fax (+351) 22 999 00 98, e-mail porto@hotihoteis.com
Contribuinte / reg. CRC Lisboa 500 904 634, Cap. Social 10.000.000,00€

